

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
_____ Васильева З.А.
« ____ » _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Механизм стратегического контроллинга в управлении
конкурентоспособностью предприятия

38.04.02 Менеджмент
38.04.02.07 Управление развитием бизнеса

Научный руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Разнова Н.В.

Выпускник _____ Трюшникова Е.С.

Рецензент _____ канд. экон. наук Васильев Е.Е.

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
_____ Руйга И.Р.
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме магистерской диссертации

Студенту Трюшниковой Евгении Сергеевне

Группа УБ 16-12М

Направление 38.03.04.07

Управление развитием бизнеса

Тема выпускной квалификационной работы Механизм стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятия

Утверждена приказом по университету № 16936/с от 08.12.2016 г.

Руководитель ВКР Н.В. Разнова, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР:

- официальные сборники Федеральной службы государственной статистики о тенденциях развития отрасли машиностроения России, за период 2016-2018 гг.;

- внутренняя статистическая отчетность о показателях деятельности ОАО «Красноярский завод холодильников «Бирюса» за период 2015-2017 гг.;

- материалы научных и специализированных журналов по экономике и финансам, касающиеся вопросов формирования и оценки эффективности стратегий развития организаций и др.

Перечень разделов ВКР:

1 Исследование проблем адаптации и развития механизма стратегического контроллинга как функции управления бизнесом и конкурентоспособностью предприятий

2 Методический подход к функционированию механизма стратегического контроллинга и оценка его влияние на развитие и конкурентоспособность предприятий холодильной отрасли РФ и Красноярского края

3 Совершенствование механизм стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью ОАО "КЗХ "Бирюса"

Перечень иллюстративного материала:

- тема магистерской диссертации;

- актуальность, научная и практическая новизна проблемы исследования;

- характеристика научных подходов к понятию «стратегического контроллинга»;
- анализ практики применения механизма стратегического контроллинга на промышленных предприятиях;
- оценка тенденций и перспектив развития Красноярского края, факторов и условий определяющих конкурентные позиции отраслевых предприятий;
- исследование состояния и проблем механизма стратегического контроллинга на предприятиях Красноярского края;
- обоснование и выбор направлений совершенствования механизма стратегического контроллинга;
- усовершенствованный механизм стратегического контроллинга ОАО "КЗХ "Бирюса";
- система взаимодействия структурных подразделений в процессе реализации механизма стратегического контроллинга;
- модель оценки конкурентоспособности предприятия в системе стратегического контроллинга организации;
- оценка эффективности влияния предложенных изменений в механизм стратегического контроллинга на конкурентоспособность предприятия;

Руководитель ВКР

Н.В. Разнова

Задание принял к исполнению

Е.С. Трюшникова

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация на тему "Механизм стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятия" содержит введение, изложение диссертации в трех главах, список использованных источников, включающий 84 наименования, заключение, 2 приложения. Диссертация проиллюстрирована 40 рисунками, 50 таблицами, общий объем диссертационного исследования 168 листов, в том числе приложения 2 листа.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ, СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ, РЫНОК ХОЛОДИЛЬНОГО ОБОРУДОВАНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ, КОРРЕКТИРОВКА СТРАТЕГИИ, ДОЛЯ РЫНКА.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе на основании изучения литературных источников выполнен анализ теоретических подходов к адаптации и развитию механизма стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятий. Во второй главе на основании анализа отрасли холодильного оборудования произведено обоснование и выбор направлений совершенствования механизма стратегического контроллинга, с оценкой условий его адаптации в системе стратегического менеджмента предприятия. В третьей главе предложены методические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятия и определена эффективность от внедрения на предприятие механизма стратегического контроллинга.

Разработан алгоритм анализа необходимости внедрения стратегического контроллинга на предприятии, предложен механизм стратегического контроллинга, а также сформирован интегральный показатель для оценки достигнутого уровня конкурентоспособности за счет использования механизма.

Полученные в процессе исследования результаты могут быть использованы для корректировки стратегии компании с целью повышения ее уровня конкурентоспособности.

ABSTRACT

The graduation thesis in the form of a master's thesis on the subject of "The strategic controlling mechanism in the management of enterprise competitiveness" contains an introduction, a thesis in three chapters, a list of sources, including 84 titles, conclusion, 2 applications. The thesis is illustrated by 40 drawings, 50 tables, the total volume of the dissertation research is 168 sheets, including 2 sheets.

COMPETITIVENESS, STRATEGIC CONTROLLING, COMPANY STRATEGY, MARKET REFRIGERATION EQUIPMENT, PLANNING, STRATEGY, MARKET SHARE.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters and a conclusion. In the first Chapter on the basis of the study of literary sources the analysis of theoretical approaches to the adaptation and development of the mechanism of strategic controlling in the management of competitiveness of enterprises. In the second Chapter, based on the analysis of the refrigeration industry, the justification and selection of areas for improving the mechanism of strategic controlling was made, with the assessment of the conditions of its adaptation in the strategic management system of the enterprise. The third Chapter proposes methodological approaches to assessing the level of competitiveness of the enterprise and determines the effectiveness of the introduction of the enterprise mechanism of strategic controlling.

The algorithm of analysis of the need to implement strategic controlling in the enterprise is developed, the mechanism of strategic controlling is proposed, and an integral indicator is formed to assess the achieved level of competitiveness through the use of the mechanism.

The results obtained in the course of the study can be used to adjust the company's strategy in order to improve its competitiveness.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ.....	2
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Исследование проблем адаптации и развития механизма стратегического контроллинга как функции управления бизнесом и конкурентоспособностью предприятий.....	8
1.1 Стратегический контроллинг как эффективный инструмент управления конкурентоспособностью предприятия.....	8
1.2 Анализ теоретических подходов к адаптации и развитию механизма стратегического контроллинга в менеджменте предприятий.....	19
1.3 Анализ практики применения механизма стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятий.....	29
2 Методический подход к функционированию механизма стратегического контроллинга и оценка его влияние на развитие и конкурентоспособность предприятий холодильной отрасли РФ и Красноярского края.....	39
2.1 Оценка тенденций и перспектив развития Красноярского края, факторов и условий определяющих конкурентные позиции отраслевых предприятий.....	39
2.2 Исследование состояния и проблем механизма стратегического контроллинга на предприятиях Красноярского края, оценка его влияния на развитие конкурентоспособности.....	55
2.3 Обоснование и выбор направлений совершенствования механизма стратегического контроллинга, с оценкой условий его адаптации в системе стратегического менеджмента предприятием.....	74

3 Совершенствование механизм стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью ОАО "КЗХ "Бирюса"	93
3.1 Разработка методического подхода к оценке уровня конкурентоспособности предприятия	93
3.2 Оценка затрат и выбор варианта реализации механизма стратегического контроллинга в систему стратегического управления предприятием.....	108
3.3. Оценка эффективности влияния предложенных изменений в механизме стратегического контроллинга на конкурентоспособность предприятия.....	119
Заключение.....	153
Список использованных источников.....	157
ПРИЛОЖЕНИЯ А-Б.....	166

ВВЕДЕНИЕ

Теория и практика управления за последние десятилетия аккумулировала и создала множество инструментов, подходов, концепций и способов, позволяющих повысить эффективность управления деятельностью хозяйствующих систем. Менеджмент предприятий, ориентированных на развитие и повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, как правило, заинтересован во внедрении и использовании нового и современного управленческого инструментария, позволяющего более успешно решать поставленные задачи и достигать намеченных целей. Вместе с тем для эффективного применения этих новых инструментов, подходов, концепций и способов управления во внутренней среде требуется их адаптация с учетом специфики и контекста деятельности конкретной структуры, ее системы управления и т. п.

В последнее время одним из таких востребованных во всем мире управленческих инструментов, направленных на обеспечение роста эффективности менеджмента и конкурентоспособности субъекта хозяйствования, является стратегический контроллинг. Как показывает мировая практика и имеющийся опыт применения контроллинга в российском бизнесе, наличие системы контроллинга как подсистемы системы менеджмента, позволяет обеспечить :

- координацию действий менеджмента на всех уровнях управления;
- сквозной подход к управлению бизнесом;
- интегрировать функциональные и процессные его элементы при наличии достаточной, релевантной и объективной информационно-аналитической поддержки, в систему стратегического менеджмента организации;
- не только правильно выбрать, но, тем самым, повысить качество и уровень принимаемых стратегических решений.

Поэтому процесс выбора управленческих решений для достижения стратегических целей и эффективного функционирования бизнеса на основе использования инструментов стратегического контроллинга приобретает на сегодня особую актуальность. Тогда как отсутствие подобного механизма ставит под угрозу возможность предприятия к реализации корректных действий, направленных на повышение конкурентного статуса на рынке.

В соответствии с темой магистерской диссертации основной ее целью является - разработка методического подхода управления конкурентоспособностью предприятия и его адаптация в действующий механизм стратегического контроллинга для принятия эффективных управленческих решений в процессе выбора направлений развития бизнеса в долгосрочной перспективе.

Достижение поставленной цели требует решения некоторого комплекса задач:

- выполнить анализ проблем адаптации и развития механизма стратегического контроллинга как функции управления бизнесом и конкурентоспособностью предприятий.
- изучить практику применения механизма стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятий;
- оценить тенденции развития холодильной отрасли России и края, факторы и условия определяющих конкурентные позиции отраслевых предприятий;
- проанализировать состояние и проблемы действующего механизма стратегического контроллинга предприятия и обосновать направления его совершенствования;
- разработать подход к оценке конкурентоспособности предприятия на основе новых методов и инструментов механизма стратегического контроллинга, определить затраты и эффективность его влияния на конкурентоспособность предприятия.

Научная теоретическая значимость диссертационной работы заключается в целесообразности и эффективности использования результатов проведенного исследования для дальнейших научных теоретических и прикладных разработок в области совершенствования системы стратегического контроллинга в управлении развитием бизнеса и конкурентоспособностью отечественных субъектов хозяйствования. Основные положения и рекомендации МД, могут стать основой для изменения места и значимости стратегического контроллинга в системе стратегического управления предприятием.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования результатов в практической деятельности и системе управления бизнесом промышленных предприятий при выборе стратегии их развития и управлении конкурентоспособностью.

Разработки диссертационного исследования могут быть использованы при чтении курсов "Контроллинг", "Стратегический менеджмент" бакалаврам, обучающимся по профилю подготовки "Менеджмент организации".

1 Исследование проблем адаптации и развития механизма стратегического контроллинга как функции управления бизнесом и конкурентоспособностью предприятий

1.1 Стратегический контроллинг как эффективный инструмент управления конкурентоспособностью предприятия

Сложившаяся в настоящее время в стране экономическая ситуация актуализирует потребность формирования эффективного механизма управления конкурентоспособностью и устойчивым развитием экономических субъектов, поиска действенных методов и инструментов его реализации в целях решения данной задачи.

В современных условиях, когда каждая страна вовлечена в мировую экономику, только конкурентоспособная промышленность как основа ее экономического потенциала в состоянии обеспечить конкурентоспособность страны в целом. Поэтому повышение конкурентоспособности каждого отдельно взятого субъекта хозяйствования (предприятия) - ключевая задача современной России.

Под термином "конкурентоспособность" в данном случае понимается наличие у предприятия преимуществ, в сравнении с другими конкурентами данной отрасли внутри страны.

Признанным во всем мире действенным управленческим инструментом, способствующим росту конкурентоспособности предприятий на сегодня, является стратегический контроллинг [1]. В процессе реализации концепции управления предприятием на первый план выходит потребность в информационной и консультационной поддержке принятия стратегических решений, что является главной задачей стратегического контроллинга.

Становление и внедрение системы стратегического контроллинга на предприятии в значительной степени связано с формированием системы

управленческого учета, представляющей собой систему информационной поддержки процесса управления.

Вместе с тем, создание целостной системы стратегического контроллинга и эффективное использование его механизма в организации существенно дополняет систему ее управления новыми или модифицированными элементами, наращивая степень целостности последней, обеспечивая возможность выживаемости и роста ее конкурентоспособности, отслеживая намеченные цели развития и достижения долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами.

Как показывает практика успешных компаний система стратегического контроллинга, без особой сложности способна (Рисунок 1) [2]:



Рисунок 1- Возможности стратегического контроллинга в вопросе повышения уровня конкурентоспособности [2]

Несмотря на кажущуюся очевидность необходимости создания системы стратегического контроллинга, в формировании ее механизма и его реализации в системе управления компаниями имеет место некоторый спектр проблем.

Систему стратегического контроллинга следует рассматривать как совокупность процессов, обеспечивающих процесс управления организацией информационной и методологической поддержкой на всех этапах разработки и реализации управленческих решений, динамично контролирующих возможные риски и полностью отвечающих за обоснованность и

возможность достижения стратегических планов, конкурентоспособность организации.

Проверка стратегических планов предполагает проверку их полноты, взаимоувязки, отсутствия внутренних противоречий, по результатам которой возможно либо формирование системы контроля выполнения плана, либо разработка альтернативных его стратегических вариантов. Данная система предполагает анализ факторов внешней и внутренней среды, определяющих выбор инструментов и методов управления конкурентоспособностью. При этом, отметим, что выбор конкретных факторов – должен быть индивидуален для каждой конкретной организации. Сам же процесс выбора определяется целями, конкретной ситуацией, возможностями сложившейся системы учета и анализа, этапом жизненного цикла организации.

Кроме того формирование целостной системы стратегического контроллинга требует создания ее эффективной организационной структуры, приспособленной к функционированию в условиях постоянных изменений и рисков, способной быть гарантом своевременного обеспечения руководства всей необходимой информацией позволяющей принять адекватные ситуации, профессионально грамотные управленческие решения в долгосрочной перспективе. Отечественный опыт внедрения стратегического контроллинга на предприятиях показывает острую необходимость в систематизации знаний, накопленный на протяжении всего времени с момента возникновения данного инструмента.

Вместе с тем понимание важности и роли стратегического контроллинга менеджментом организаций объективно требует и переосмысления накопленных теоретико-методологических разработок и практических решений, достижения единства в понятийном аппарате.

Обзор экономической литературы в отношении рассматриваемой проблемы позволяет отметить присутствие множества трактовок понятий "контроллинг", "стратегический контроллинг", методы и инструменты контроллинга. Методы рассматриваются как способы достижения целей

контроллинга, состоящих из совокупности приемов теоретического и практического познания его объекта. При этом с практической точки зрения, они находят свое выражение в совокупности конкретных инструментов, обеспечивающих возможность практической реализации целей контроллинга [3].

В научной литературе представлен достаточно широкий спектр определений стратегического контроллинга, что говорит о том, что единого научно обоснованного понимания его определения пока нет, что вполне понятно, поскольку в науке, как показывает история научных знаний, самым трудным и сложным делом оказывается формирование исходных положений и понятий [4] .

Стратегический контроллинг представляет собой интегрированную контрольно-информационную систему управления предприятием, нацеленную на обеспечение эффективного функционирования и выживания предприятия в длительной перспективе, основным принципом управления которой является ориентация на создание экономической стоимости в среднесрочной и долгосрочной перспективе в ходе непрерывного развития предприятия при приемлемом уровне деловых рисков. Имеются и иные подходы к формулировке данного понятия некоторые, из которых представлены в таблице 1.

Таблица 1- Сравнительный анализ подходов к определению понятия "стратегический контроллинг"

Автор	Содержание
В.Н. Парахина [5]	Стратегический контроллинг - подсистема стратегического менеджмента, координирующая функции стратегического анализа, целеполагания, и коррекции стратегии и контролирующая функционирование системы в целом, которая задает, контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.
Романова М.М. [6]	Стратегический контроллинг - способ комплексного методического и информационно-аналитического сопровождения основных функций управления предприятием, важнейшей из которых является стратегическое планирование.

Продолжение таблицы 1

Автор	Содержание
Лукашевич М.Л. Тихоненкова Е.Н. Харин А.А. Коленский И.Л. Старых В.А. [7]	Стратегический контроллинг - целостная концепция экономического управления предприятием, ориентирующая руководителей на выявлении всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли.
Васильев П.Л. [8]	Стратегический контроллинг - способ стратегического управления, имеющий в своей основе три основных инструмента: план, отчет, план-факт анализ. Стратегический контроллинг применяется для достижения общей цели предприятия.

Используя метод анализа областей научных взглядов на термин «стратегический контроллинг» можно определить основные проблемные зоны в отношении стратегического контроллинга, как факторы повышения конкурентоспособности компаний (Рисунок 2).

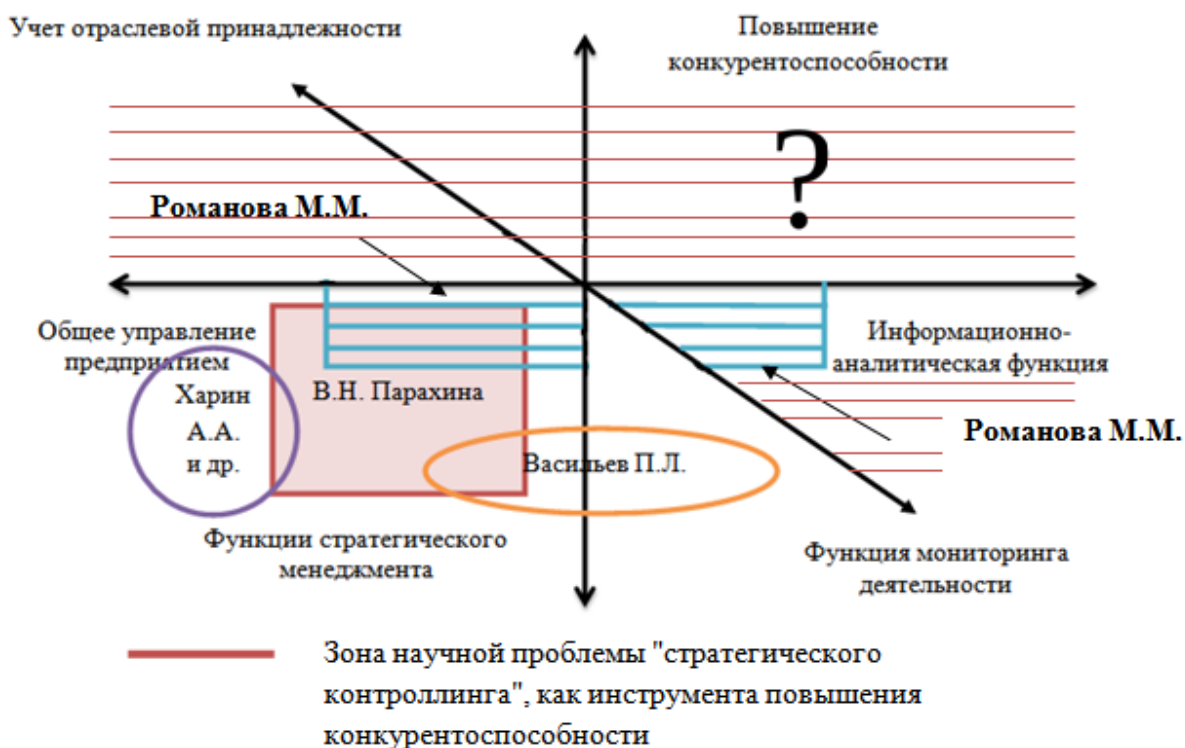


Рисунок 2- Определение зоны современного состояния научной проблемы понятия «стратегического контроллинга»

На основании материалов рисунка 2 можно отметить, что в подходах к понятию "стратегический контроллинг" отсутствует акцент на возможности

повышения конкурентоспособности предприятия при использовании данного инструмента. Более того в позициях отмеченных авторов "стратегический контроллинг" рассматривается не в привязке к какой-либо конкретной отрасли, что дает основание представлять его как общую функцию менеджмента.

Теория и практика использования контроллинга в управлении современными компаниями на сегодня достаточно обширна, и касается различных сфер управленческой деятельности. Поэтому проблемы формирования и внедрения эффективных систем стратегического контроллинга, дальнейшее совершенствование и развитие элементов механизма его реализации, не потеряли и сегодня своей актуальности. Подтверждением тому, являются не только отсутствие единства в теоретико-методологической базе или терминологическая, концептуальная путаность и неоднозначность переводов научных знаний из зарубежной литературы или др. Несомненно, все это отрицательно сказывается на реализации самой идеи стратегического контроллинга: прогнозировании и своевременной корректировке траектории развития компаний, препятствуя его адекватному восприятию и внедрению.

Под механизмом стратегического контроллинга, как инструмента повышения конкурентоспособности, понимается - комплексная, автономная, самоорганизующая система информационно-аналитической поддержки руководящего органа предприятия в процессе осуществления стратегического управления, состоящая из элементов контроллинга, взаимозависимо функционирующих в формализованной последовательности [8].

Актуальность проблемы на практике можно рассмотреть на примере существующих примеров внедрения стратегического контроллинга с целью достижения более высоких результатов в вопросе конкурентоспособности предприятий и результатов, которых они достигли (Таблица 2). Для этого отметим основные параметры для сравнения:

- цель применения;
- желаемые результаты от использования "стратегического контроллинга";
- достигнутые результаты от применения "стратегического контроллинга".

Таблица 2- Подтверждение актуальности научной проблемы понятия "механизма стратегического контроллинга", как инструмента повышающего конкурентоспособность

Предприятие	Цель применения							Результаты	
	Формирование планов развития	Повышение конкурентоспособности	Возможность применения международных отчетностей	Информирование	Контроль финансовых результатов	Корректировка мер	Формирование отчетов о проделанной работе	Желаемые	Достигнутые
ПАО "ЛУКОЙЛ"	+	+	-	-	-	-	+	Гибкость к внешней окружающей среде	Контроль за внутренней средой улучшен, реакция на изменения внешней среды без изменений
ПАО "Газпром"	-	+	+	-	-	-	-	Достижение долгосрочных целей	Достигнуты частично
ПАО "АвтоВАЗ"	-	+	-	+	-	-	+	Корректировка стратегии развития при изменении внутренних и внешних факторов	Частичная корректировка

Продолжение таблицы 2

Предприятие	Цель применения							Результаты	
	Формирование планов развития	Повышение конкурентоспособности	Возможность применения международных отчетностей	Информирование	Контроль финансовых результатов	Корректировка мер	Формирование отчетов о проделанной работе	Желаемые	Достигнутые
ПАО "Сбербанк"	-	+	-	-	-	+	+	Корректировка стратегии развития при изменении внутренних и внешних факторов	Частичная корректировка
ОАО "Сибирский берег"	+	+	-	-	-	+	+	Гибкость к внешней окружающей среде	Отсутствует
ОАО "Нижфарм"	-	+	-	+	-	-	+	Координация промежуточных целей	Достигнута

На основании результатов сравнительного анализа практик отечественных компаний, можно сделать вывод, что "стратегический контроллинг" рассматривался всеми компаниями, как инструмент роста текущих конкурентоспособных позиций, однако заявленные желаемые цели были достигнуты частично. Основная проблема заключается в отсутствии проработки механизма стратегического контроллинга, установления методов, инструментов способствующих достижению поставленных целей.

Следовательно, можно расширить область научной проблематики "стратегического контроллинга"- отсутствие механизма стратегического контроллинга с качественно подобранными методами и инструментами

корректировки задач предприятия нацеленных на повышение конкурентоспособности в конкретной отрасли. Отраслевая принадлежность обуславливает выбор того или иного метода или инструмента для достижения поставленных целей. Для подтверждения заявленной проблемы рассмотрим совокупность инструментов, используемых компаниями для достижения поставленных целей (Рисунок 3).

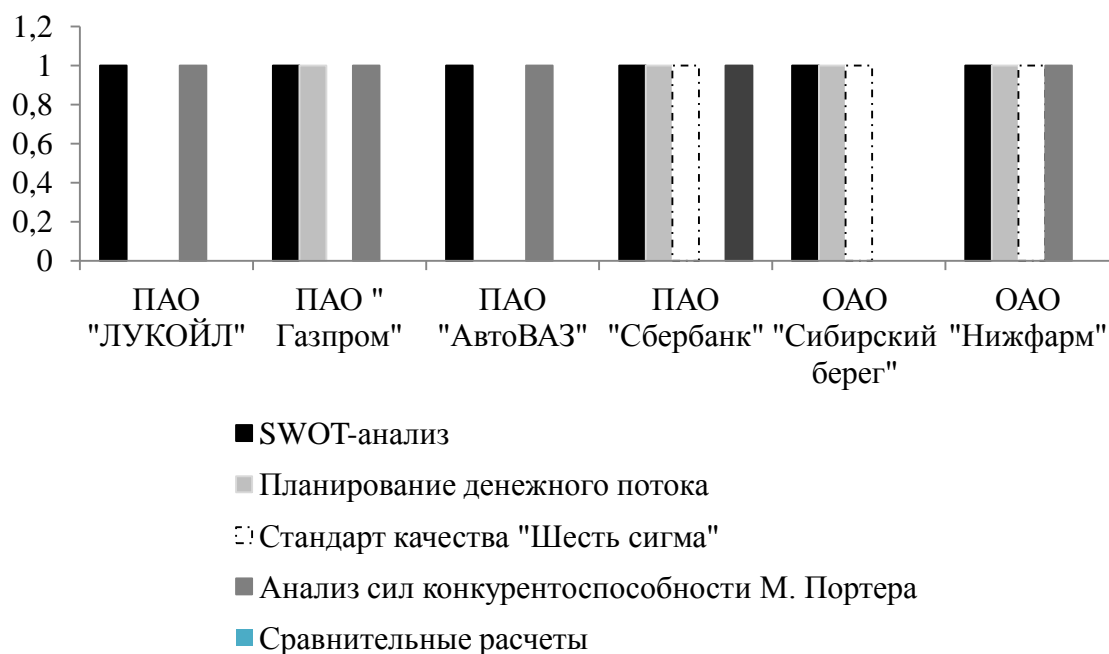


Рисунок 3- Частота использования методов стратегического контроллинга с целью повышения конкурентоспособности

На основании анализа представленного на рисунке 3 можно подтвердить отсутствие "механизма" стратегического контроллинга с конкурентными инструментами, адаптированными для каждого вида предприятия. В целом, каждый субъект использовал пакет самых распространенных инструментов, применяемых в стратегическом маркетинге, однако данные предоставленные на основании данных анализов не достаточно для мониторинга и корректировки заявленных задач в таблице 2.

Можно сделать вывод, что реализация и использование методов и инструментов стратегического контроллинга сопряжено с большим числом проблем, в числе которых:

- недостаточно разработана научно-методическая база для формирования механизма стратегического контроллинга;
- требуется дальнейшее развитие инструментария стратегического контроллинга, разработка методологических и практических рекомендаций по его внедрению;
- необходим многоуровневый подход к разработке и внедрению системы стратегического контроллинга и др.;
- требуется моделирование механизма стратегического контроллинга, способствующего росту конкурентоспособности предприятия среди конкурентов;
- требуется и решение проблем измерения, организационной структуры и взаимоотношений, связанные с неопределенным временным горизонтом и высокой степенью абстрактности стратегического планирования, что затрудняет действия с контролируемыми величинами.

Все выше отмеченное позволяет признать, что такой инструмент управления предприятием как стратегический контроллинг способен обеспечить возможность непрерывного анализа фактического направления развития, упреждая отклонения от целевой траектории. Представляется, что руководство бизнес-субъекта должно рассматривать контроллинг как важный фактор обеспечения собственной конкурентоспособности, позволяющий решать в совокупности целый ряд вопросов: стабильность бизнеса и его финансов, выявление и приведение в действие имеющихся внутренних резервов, оперативное и эффективное внедрение инноваций, воплощение в жизнь миссии, стратегии развития предприятия и многие другие. Практика доказала, что без использования инструментария контроллинга в системе управления промышленными предприятиями сегодня очень трудно выдерживать конкуренцию с теми компаниями, которые его успешно применяют.

1.2 Анализ теоретических подходов к адаптации и развитию механизма стратегического контроллинга в менеджменте предприятий

Теория и практика управления за последние десятилетия аккумулировала и создала множество инструментов, подходов, концепций и способов, позволяющих повысить эффективность управления деятельностью хозяйствующих систем. Менеджмент предприятий, ориентированных на развитие и повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, как правило, заинтересован во внедрении и использовании нового и современного управленческого инструментария, позволяющего более успешно решать поставленные задачи и достигать намеченных целей.

Как отмечалось в первом пункте работы, стратегический контроллинг-современный инструмент обеспечивающий руководство информацией не только о текущем состоянии дел, но и ориентированный на перспективу, суть которого заключается в оказании информационно-аналитической поддержки при принятии стратегических и оперативных решений в системе управления предприятием.

Стратегический контроллинг находит свое применение в разных отраслях и сферах производства, что подтверждается материалами рисунка 4.



Рисунок 4- Структура использования стратегического контроллинга в России, % [9]

Наибольшее распространение стратегический контроллинг имеет в машиностроительной отрасли (30%), чаще всего данные предприятия используют стратегический контроллинг, как инструмент, позволяющий осуществлять контроль и корректировку существующих затрат предприятия с целью последующей их минимизации. Около 25% приходится на авиакомпании, которые применяют стратегический контроллинг, как инструмент, позволяющий корректировать и оптимизировать существующие маршруты. Также как и машиностроительные комплексы для решения проблем с затратами применяют стратегический контроллинг и нефтяные компании (20%). Однако даже преследуя идентичные цели, каждое предприятие по-своему осуществляет внедрение и адаптацию данного инструмента в производственный процесс.

Существующие подходы к внедрению и адаптации стратегического контроллинга рассматривают данный вопрос с разных точек зрения, например, Романова М.М. описывает данный процесс, как линейную функцию, имеющую определенный вход и конечный выход. Когда в свою очередь Задорнов К.С. ассоциирует адаптацию стратегического контроллинга с цикличной схемой, которая увязывает в себе определенные критерии, характеризующие эффективность стратегического контроллинга. А. С. Попов определяет стратегический контроллинг как подсистему стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

Несмотря на расхождения в подходах преобладающее большинство авторов отмечают, что одним из ключевых моментов при организации и внедрении стратегического контроллинга является вопрос масштаба и серийности производства (Таблица 3) [10].

Таблица 3- Характеристика влияния размера предприятия и типа производства на функционирование системы контроллинга

Размер предприятия/тип производства	Показатели для сравнения		
	Место и роль стратегического контроллинга	Структура системы стратегического контроллинга	Степень детализации системы стратегического контроллинга
Крупные предприятия	Высокая роль стратегического планирования. Концентрация внимания на повышение мобильности и гибкости реагирования при изменениях внешней среды.	Глубокая функциональная специализация.	Мониторинг отклонений параметров проводится по укрупненным планово-учетным единицам.
Малые предприятия	Высокая роль оперативного планирования. Поддержание внимания на повышение мобильности и гибкости реагирования при изменениях внешней среды.	Слабая функциональная специализация	Мониторинг отклонений параметров может проводиться на основе детализированных данных
Единичное производство	Концентрация внимания менеджмента на вопросах стратегического уровня	Низкая доля оперативности и гибкости	Используются укрупненные планово-учетные единицы
Серийной производство	Концентрация внимания менеджмента на вопросах стратегического и оперативного уровня	Высокая гибкость	Необходимость высокой степени детализации
Массовое производство	Концентрация внимания менеджмента на вопросах оперативного уровня	Низкая доля оперативности и гибкости	Необходимость высокой степени детализации

Как видно из данных таблицы 3 в наибольшей степени нуждаются в использовании стратегического контроллинга - крупные и средние предприятия с единичным и серийным типом производства. Естественно в условиях высокой динамики развития рынков потребительского назначения, ужесточения конкурентной борьбы с импортной продукцией, постоянный контроль и адаптация - становятся для предприятий машиностроения основной стратегической задачей.

В условиях динамично развивающегося рынка руководству для принятия решений необходимы постоянно обновляемые данные как о

внешней, так и внутренней среде и результаты их анализа. Способность организации к своевременному реагированию на рыночные изменения зависит от временного интервала между возникновением нового шанса или риска и конкретным действием руководства, а также от затрат времени на изменение плана и внедрение новинки. Чем продолжительнее этот интервал, тем вероятнее потери прибыли, соответственно, чем больше данный интервал стремится к нулю, тем выше шанс получения экономического эффекта, что говорит о непрерывности процессов стратегического контроллинга.

Рассмотрим более детально существующие подходы к адаптации и развитию механизма стратегического контроллинга в менеджменте предприятий (Таблица 4).

Таблица 4- Сравнительный анализ подходов к адаптации и развитию механизма стратегического контроллинга

Автор подхода	Критерии для сравнения							
	Линейная функция	Система	Учет конкурентоспособности	Наличие контрольных факторов	Учет фактора времени	Адаптация к сфере деятельности	Учет ЖЦП	Гибкость
Романова М.М. [6]	Рассматривала стратегический контроллинг, как линейную деятельность, которая имеет вход и выход результата. На входе модели находятся анализ внутренней и внешней среды, разработка целей с использованием инструментов стратегического контроллинга, а на выходе измерение и учет факторов, оценка и контроль нормативов и стандартов, а также совершаются основные выводы относительно проблем на предприятии и их решений.							
	+	-	-	+	-	-	-	-
Мухина Е.Р. [11]	В данной модели аналогичным образом рассматривают вход (ресурсы), а также выход (результат).							
	+	-	-	+	-	-	-	-

Продолжение таблицы 4

Автор подхода	Критерии для сравнения							
	Линейная функция	Система	Учет конкурентоспособности	Наличие контрольных факторов	Учет фактора времени	Адаптация к сфере деятельности	Учет ЖЦП	Гибкость
Васильев П.Л. [12]	Разработанный алгоритм подразумевает собой непрерывную стратегическую работу, в ходе которой идет выработка стратегического продукта для последующих периодов. То есть цель, которая ставилась предприятиям, пять лет назад может быть изменена в настоящее время. Для оценки работы предприятия, его подразделений и руководителей в условиях использования данного алгоритма, планируется акцент на последующую оценку внешней среды предприятия.							
	-	+	-	-	+	-	-	+
Лазарева Е.Г. [13]	Контроллинг-план состоит из трех основных разделов, каждый из которых детализирован еще на два подраздела: сообщать, действовать, совершенствовать.							
	-	+	-	+	-	-	-	+
Задорнов К.С. [14]	В соответствии с данной схемой, функционирование системы контроллинга является процессом взаимодействия элементов, которые упорядочены в пространстве, времени, по исполнителям и ресурсам, - мониторинга, планирования и регулирования целевых показателей управления центров ответственности предприятия. Последовательно каждый элемент функционирует с целевыми параметрами управления, которые получены в результате функционирования другого элемента. В предложенной схеме осуществляется планирование; мониторинг целевых параметров управления; учетная и контрольно-аналитическая деятельность; регулирование целевых параметров управления.							
	-	+	-	+	+	-	-	+

Материалы таблицы 4 свидетельствуют о том, что механизм стратегического контроллинга является многогранным инструментом, который можно рассматривать с разных позиций. Одни авторы считают, что стратегический контроллинг идентичен линейной функции, другие представляют данный механизм, как многообразное явление, состоящее из нескольких ключевых индикаторов. Важным моментом в вопросе адаптации и внедрения механизма стратегического контроллинга является выбор ключевых факторов, которые оказывают существенное влияние на функционирование механизма.

Как показывают материалы таблицы авторы выделяют следующие факторы, которые стоит учитывать в процессе внедрения механизма стратегического контроллинга:

- Системность механизма (учет комплекса элементов);
- Наличие контрольных (нормативных) показателей для сравнения;
- Учет фактора времени;
- Гибкость системы;
- Наличие измерительного инструментария.

Однако не все факторы, имеющие влияние на процесс реализации стратегического контроллинга, данными авторами принимаются во внимание (Рисунок 5).

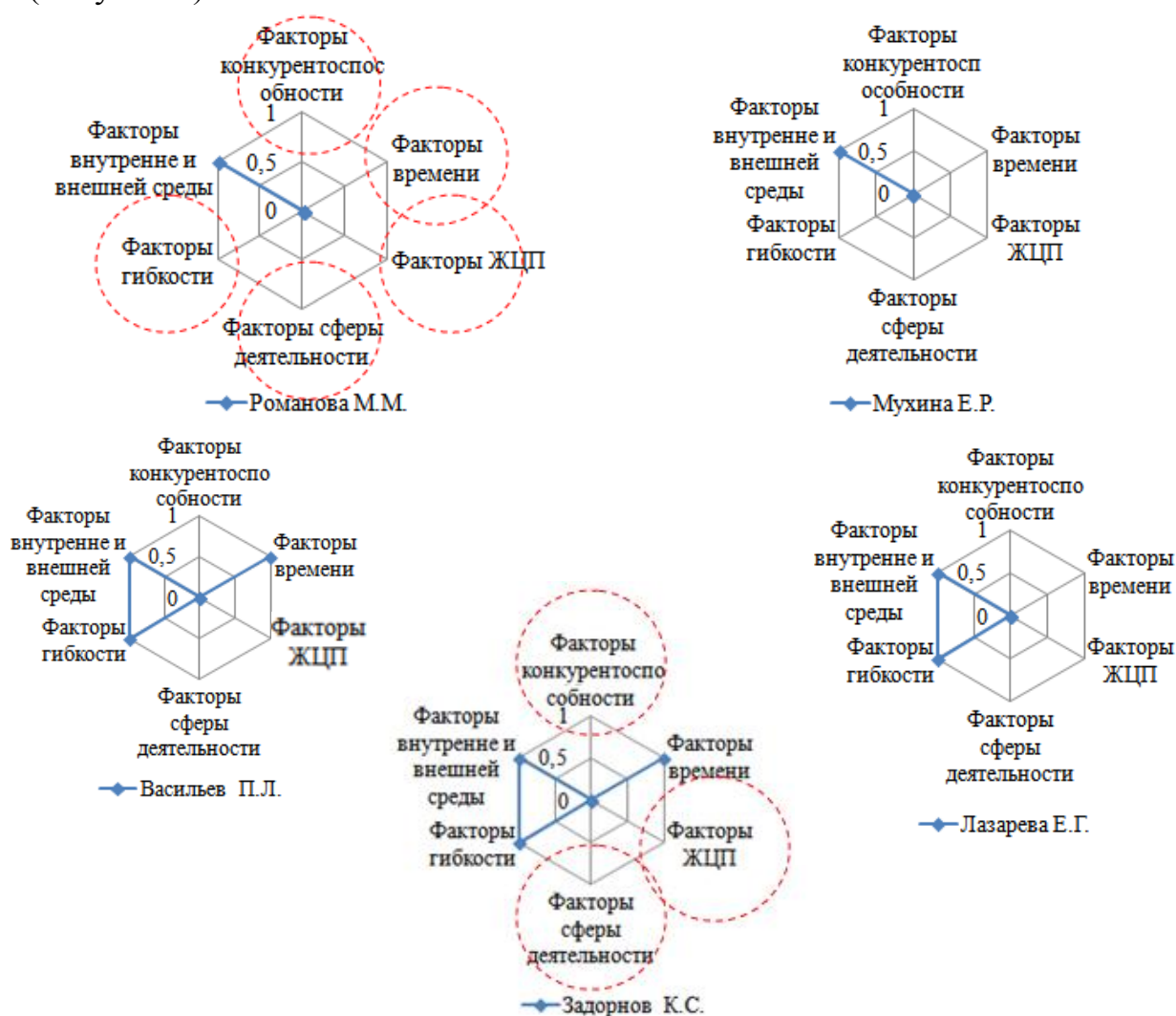


Рисунок 5- Сравнение факторов, сопровождающих адаптацию и внедрение стратегического контроллинга [6,11-14]

Материалы рисунка 5 позволяют сделать вывод, что большинство авторов в своих теориях уделяют внимание 1-3 факторов, однако ни один из них не рассматривает факторы, влияющие на жизненный цикл предприятия, на его конкурентоспособность и сферу деятельности, что в дальнейшем может лечь в основу нового механизма стратегического контроллинга.

Когда мы говорим о механизме стратегического контроллинга, следует особое внимание уделить вопросу оценки результатов, достигнутых с помощью данной модели, ведь чаще всего стратегический контроллинг внедряют для достижения каких-либо целей. Одним из важнейших способов оценки полученных результатов в стратегическом контроллинге является система показателей. Системы показателей наиболее полно обеспечивают предприятие информационно-аналитической поддержкой на всех уровнях управления для решения оперативных, а в дальнейшем и стратегических задач. Более того, универсальность систем показателей в качестве информационно-аналитического инструмента контроллинга обеспечивается заложенной в них возможностью оценивать эффективность деятельности, как отдельных подразделений, так и предприятия в целом.

Существует множество, как отдельных показателей, так и их систем, которые можно упорядочить по различным критериям. В зависимости от способа построения их подразделяли на логико-дедуктивные и эмпирико-индуктивные.

В практике наибольшее распространение получили логико-дедуктивные системы показателей, в основе которых лежит декомпозиция определенного показателя верхнего уровня на показатели более низкого уровня, неразрывно связанные с ключевым показателем. В отечественной и зарубежной литературе можно встретить различные логико-дедуктивные системы показателей, в частности, Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI и систему RL.

Особенности логико-дедуктивных систем показателей представлены в таблице (Таблица 5).

Таблица 5- Основные характеристики логико-дедуктивных систем показателей оценки результатов от внедрения стратегического контроллинга [15]

Название	Цель	Ключевой показатель	Структура системы показателей
Du Pont	Базируется на цели максимизации прибыли. Система была создана с целью удовлетворения оперативных нужд руководства	Рентабельность инвестированного капитала	Компоненты рентабельности оборота (Р/Т) и оборачиваемость капитала (Т/К) постепенно разбиваются на конкретные составные части выручки, затрат и капитала
Pyramid Structure of Rati	Система была создана в предположении, что ее показатели послужат своего рода базисом для сравнения эффективности деятельности различных предприятий	Operating Profit Assets Employed (ОРАЕ). Значение ОРАЕ находят отношением операционной прибыли к используемым активам	Состоит только из относительных показателей, которые разделяются на основные, вспомогательные и поясняющие коэффициенты
ZVE	Общая цель – определение эффективности деятельности предприятия. Система предназначалась не только для планирования, но и для анализа во временном аспекте, а также для сравнения различных предприятий	Рентабельность собственного капитала	Состоит из двух крупных блоков: анализа роста и структурного анализа. Блок анализа роста исследует динамику важнейших индикаторов успеха. Среди ключевых показателей анализа роста выделяют: портфель заказов; объем продаж; добавленную стоимость; численность персонала; расходы на заработную плату; EBITDA; денежный поток и др. Структурный анализ исходит, как и система Du Pont, из показателей результативности и риска, поэтому основными здесь являются показатели рентабельности, оборота, капитала и прибыли

Продолжение таблицы 5

Название	Цель	Ключевой показатель	Структура системы показателей
RL	Так же как и система ZVEI, RL используется для разнообразных целей планирования, анализа и контроля	Основные величины системы RL – рентабельность и ликвидность. Среди показателей рентабельности выделяются: ROE, ROI, ROA, S и коэффициент оборачиваемости капитала. Анализ ликвидности разбивается на показатели денежного потока и оборотного капитала	Выделяют две части: общую и специальную. Общая часть нацелена на результат хозяйственной деятельности предприятия, который состоит из совокупного результата производственной и финансовой деятельности. На их основе формируются различные показатели рентабельности и ликвидности. Специальная часть используется для углубленного анализа факторов, влияющих на рентабельность и ликвидность, с учетом специфики отрасли и структурных особенностей предприятия. Основные величины здесь – доля объема продаж, постоянные и переменные издержки, маржинальная прибыль.

Каждая система позволяет произвести оценку конечных результатов с наиболее оптимальной стороны для конкретного предприятия. Рассмотрим частоту использования методов (Рисунок 6)

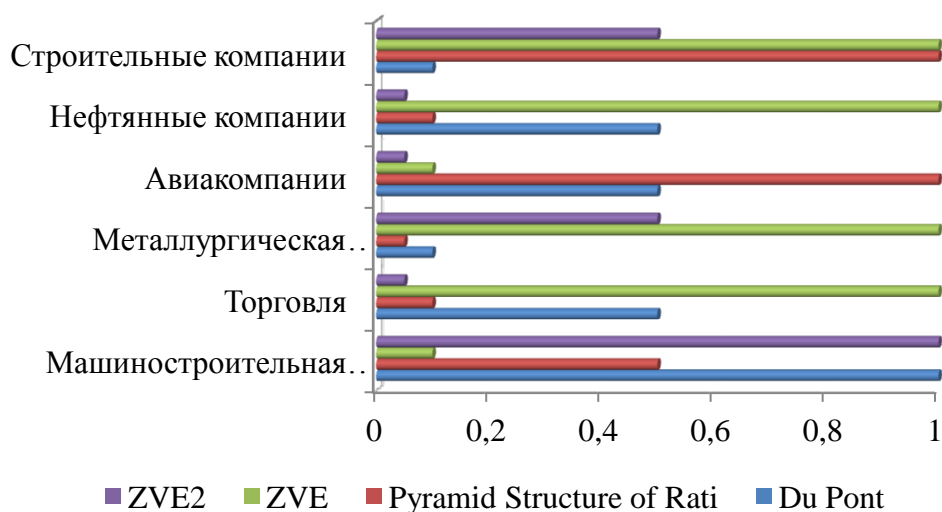


Рисунок 6- Динамика частоты использования логико-дедуктивных систем показателей оценки [16]

За долгие годы создано много новых вариантов систем показателей. Все они носят достаточно общий и теоретический характер. Однако наиболее перспективной и универсальной концепцией, с точки зрения теории, можно назвать только сбалансированную систему показателей, что подтверждает мировая практика применения модели, а также множество научных трудов и исследований, освещающих ее основы, особенности и рекомендации по применению.

Подводя итог, можно сделать вывод, что системы показателей на сегодняшний день являются универсальным инструментом оперативного и стратегического контроллинга, позволяющим комплексно оценивать эффективность деятельности предприятия при помощи измерения плановых и фактических значений контролируемых величин. В то же время среди систем показателей, способных объединить монетарные (финансовые) и немонетарные (нефинансовые) составляющие бизнеса, наибольшее распространение сегодня получила сбалансированная система показателей, отображающая взаимосвязи между уровнями управления, результатами и аспектами деятельности предприятия.

Основным выводом по данному пункту может служить следующее заключение: множество теорий и подходов к адаптации и внедрению механизма стратегического контроллинга существует на данный момент времени. Каждый автор из всего многообразия факторов выбирает по его мнению самый влиятельный на всю систему. Анализ подходов позволил выделить существующие факторы, которые авторам не рассматриваются в должной мере. Следовательно актуальна доработка или усовершенствование механизма стратегического контроллинга с использованием данных факторов (учет ЖЦП, учет сферы деятельности предприятия, учет факторов, влияющих на рост конкурентоспособности). Кроме того важна оценка последующих результатов, которая аналогичным образом осуществляется множеством путей, отсутствие четкой классификации в показателях осложняет выбор наиболее подходящих для конкретных случаев.

1.3 Анализ практики применения механизма стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятий

Процесс выбора управленческих решений для достижения стратегических целей и эффективного функционирования бизнеса на основе использования инструментов стратегического контроллинга приобретает на сегодня особую актуальность. Тогда как отсутствие данного механизма ставит под угрозу возможность предприятия к реализации корректных действий, направленных на повышение конкурентного статуса на рынке.

Необходимым условием успешной реализации стратегии является её формализация, которая возможна на основе системы показателей, о которых говорилось ранее, выступающих в роли средства планирования, контроля и анализа отклонений по достижению долгосрочных целей предприятия.

Можно выделить ряд проблем, которые характерны для предприятий, которые являются сигналом по внедрению стратегического контроллинга [17]:

1 Снижение управляемости компанией (особо остро может ощущаться в холдингах при значительной географической удаленности предприятий).

2 Постоянное отклонение от принятой стратегии, получение результата, отодвигающего достижение целей на неопределенное время.

3 Реализация нерелевантных, слишком рискованных инвестиционных проектов, отвлекающих денежные средства от более стратегически значимых проектов.

4 Слабая контролируемость финансовых потоков, невыполнение бюджетов.

5 Увеличение операционного риска (рассчитать довольно сложно при отсутствии явных потерь, но можно провести качественный анализ).

Актуальность стратегического контроллинга можно определить с помощью анализа опыта компаний, реализующих мероприятия стратегического менеджмента, которые на данный момент времени имеют положительные результаты от их реализации (Таблица 6).

Таблица 6- Анализ опыта применения стратегического контроллинга на предприятиях

Организация	Год внедрения стратегического контроллинга	Результаты после применения инструментов стратегического контроллинга
ООО «Эльдорадо»	2014	Рост выручки на 5%, сокращение невыполнения плановых задач на 2, повышение работоспособности персонала на 6% [18].
ОАО ХК «Мебель Черноземья»	2013	Рост выручки на 1,1%, рост объемов выпуска на 10%. Увеличение доли рынка на 0,3% [19].
ОАО "АвтоВАЗ"	2010	Увеличение документооборота на 1%, сокращение нереализованных договоров на 6%, сокращение простоев 5%, увеличение продаж на розничных точках на 0,67% [20].
ООО "Берегиня"	2009	Повышение производительности на 1%, рост рентабельности на 0,79%, сокращение себестоимости на 12% [21].
ОАО "Чувашагрохимсервис"	2011	Сокращение себестоимости на 14%, увеличение объемов производства на 1,6%, рост прибыли на 7% [22].

Материалы таблицы 5 позволяют сделать вывод, что многие крупные компании используют стратегический контроллинг, достигая при этом прогресс в ключевых для них показателях. Например, ОАО "АвтоВАЗ" увеличил документооборот на 1%, сократил процент нереализованных договоров на 6%, сократил процент простоев на 5%, увеличили объем продаж на розничных точках на 0,67%.

Рассмотрим пример применения стратегического контроллинга на отечественном предприятии более подробно. Среднее промышленное предприятие ОАО "Храпуновский инструментальный завод" (ОАО "ХИЗ") использует стратегический контроллинг основываясь на модели параметрического контроллинга (Рисунок 7).

Под параметрическим контроллингом принято понимать- разновидность стратегического контроллинга, заключающийся в установлении функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления для выявления степени их соответствия [23].

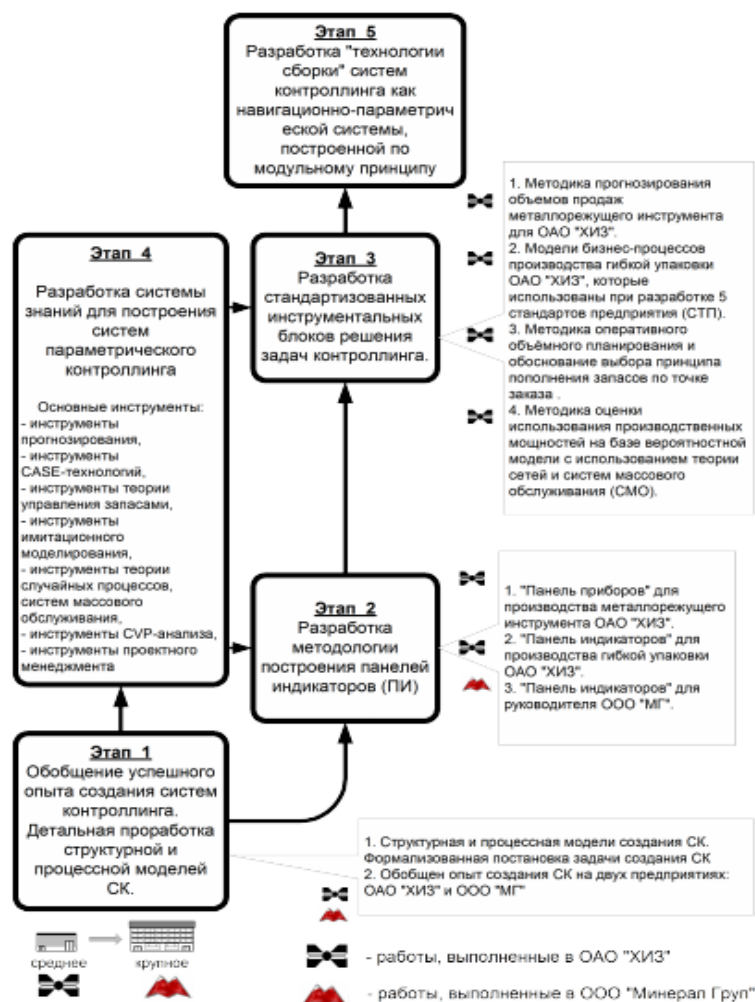


Рисунок 7 - Основные этапы работ в направлении создания систем стратегического- параметрического контроллинга [24]

Одним из примеров практического решения параметрической проблемы в стратегическом контроллинге является формирование системы сбалансированных показателей (ССП) и разработка формы ее мониторинга ("панели приборов") для руководителя производства металлорежущего инструмента ОАО "ХИЗ". Разработка СПП осуществлялась в трех проекциях:

"Финансы", "Потребители", "Производственные процессы". Общая схема связей между wybranными группами показателей приведена на рисунке 8.

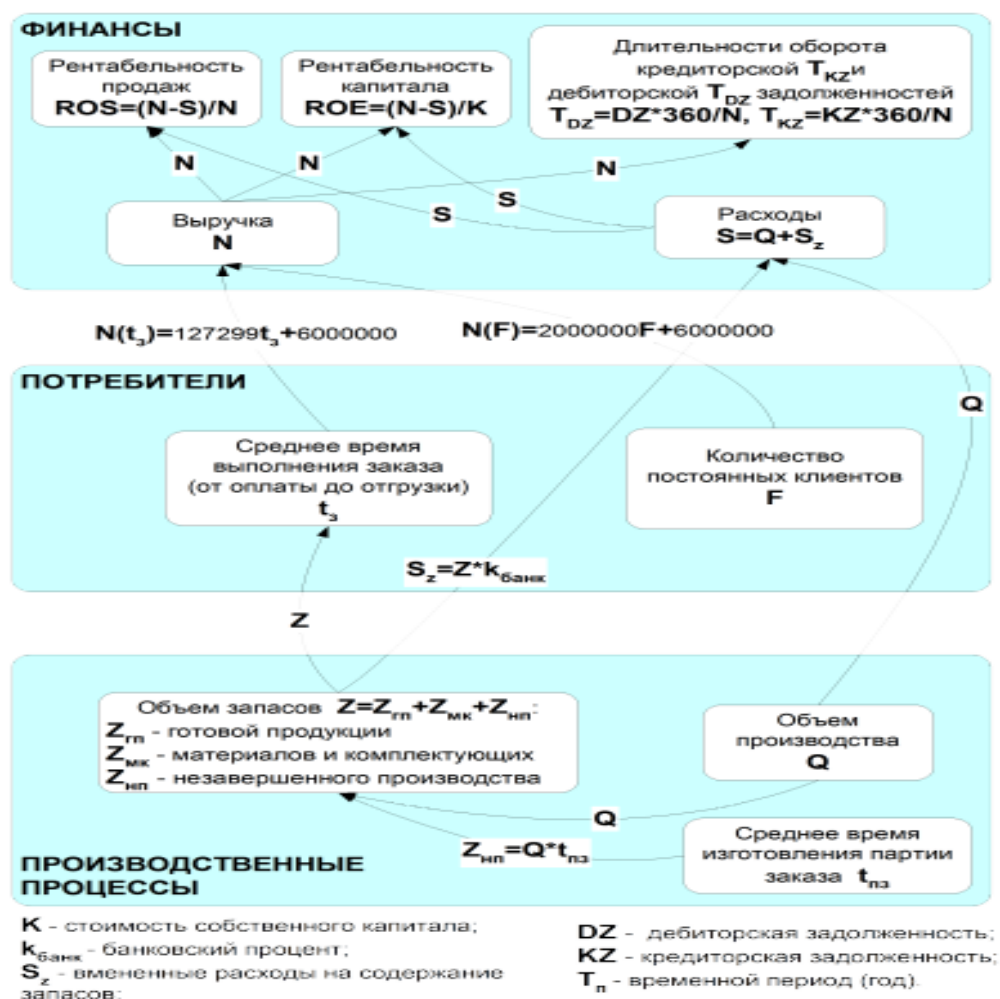


Рисунок 8 - Общая схема взаимосвязей между показателями ССП для руководителя производства металлорежущего инструмента ОАО "ХИЗ" [25]

В данной ССП взаимосвязь показателей описана не только качественно, на уровне традиционной для ССП диаграммы причинно-следственных связей, но и количественно. Благодаря разработанной системе предприятие ОАО "ХИЗ" в отчетном периоде увеличило показатели в 2 раза. Данный результат был достигнут благодаря определению всех необходимых параметров системы (которые в конечном итоге максимально сильно влияли на деятельность ОАО "ХИЗ"), диапазоны отклонения от них, а также рассмотрены все возможные

варианты развития деятельности ОАО "ХИЗ" , если компания попадала в тот или иной диапазон (проранжированы результаты деятельности) [25].

Опыт зарубежья в вопросе стратегического контроллинга достаточно разнообразен. В Европу контроллинг пришел из США в послевоенный период в рамках американской экономической экспансии и как концепция управления получил наибольшее развитие в Германии. Импульсом эволюции контроллинга явились экономические потрясения в мировой экономике, развитие информационных технологий, повсеместное внедрение принципов инновационного менеджмента, разработка единых стандартов управления [26].

В Германии преобладает тенденция академизации контроллинга, именно здесь занимаются теоретическими разработками данной системы, решение конкретных задач второстепенно. В США, напротив, доминирует прагматический подход: здесь контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов [26].

Однако общей чертой зарубежного опыта в применении стратегического контроллинга является акцент на конкурентоспособность предприятия. Зарубежные компании в меньшей степени применяют данный инструмент для корректировки затрат, а в большей степени ориентируют инструмент на рост позиций компании на рынке, а также адаптируют данный инструмент для определения инновационного развития компаний, что также является важным вопросом конкурентоспособности в современном мире [27].

Немецкий подход к управлению предприятием близок к российскому. Он характеризуется основательностью и детальностью всех планово-контрольных процедур. Большое внимание предприниматели уделяют вопросам безопасного в плане ликвидности развития предприятия и стратегическому подходу. Поэтому в качестве критериев существования предприятия в краткосрочном периоде выступают показатели результата и ликвидности, а в качестве долгосрочной цели - увеличение ценности капитала предприятия; краткосрочная же прибыль рассматривается только как источник финансирования перспективного развития (Рисунок 9).



Рисунок 9 - Сравнительная характеристика континентальной (немецкой) и англо-американской моделей контроллинга [26]

На практике влияние стратегического контроллинга можно рассмотреть на примере внедрения данного инструмента в такие компании как: Google, Nike, Coca-Cola, Amazon, Ford Motor и Apple. Результаты данного внедрения представлены в работе американского исследователя Павла Ваврош [27]. В основе измерения были заложены экстенсивные и интенсивные показатели, которые в конечном итоге влияют на показатель конкурентоспособности компаний (Рисунок 10).

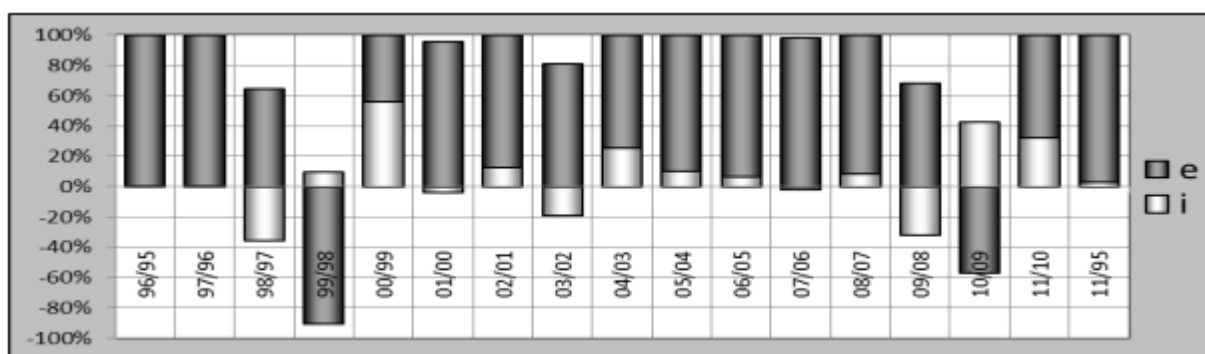


Рисунок 10- Динамика колебаний интенсивных и экстенсивных показателей фирмы Nike в период с 1955-2011 гг, %[27]

Похожие таблицы (Рисунок 10) были составлены по каждой компании, которые участвовали в данном исследовании. На основании выявленных закономерностей автором была разработана модель, способствующая анализу всех факторов влияющих на показатель конкурентоспособности (Рисунок 11), модель была формализована с помощью информационных систем. Логика модели заключалась в следующем: каждая организация является целеустремленной системой, и способность достигать поставленных целей определяется эффективностью работы всех сотрудников как единого целого. Если цели не достигаются, значит, система управления недостаточно эффективна. Одним из действенных способов повысить эффективность - использовать систему управленческого контроллинга, как постоянного процесса контроля над достижением целей, начиная с уровня контроля деятельности сотрудников, и до уровня контроля над показателями деятельности подразделений, и всей организации в целом.

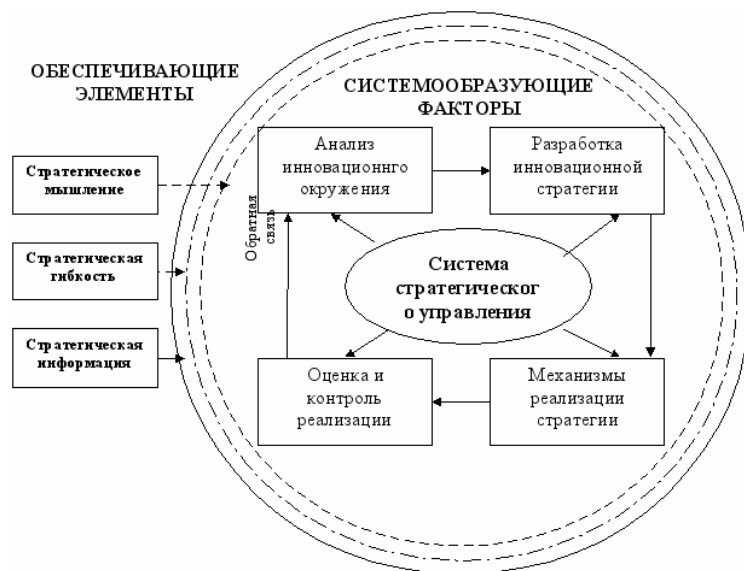


Рисунок 11- Модель стратегического контроллинга, предложенная Павлом Ваврош для компаний Google, Nike, Coca-Cola, Amazon, Ford Motor и Apple (авторский перевод) [27]

Анализируя каждый интенсивный и экстенсивный показатель через данную систему формировались варианты деятельности компании, самая оптимальная комбинация показателей приводила к максимальному росту конкурентоспособности (Рисунок 12)

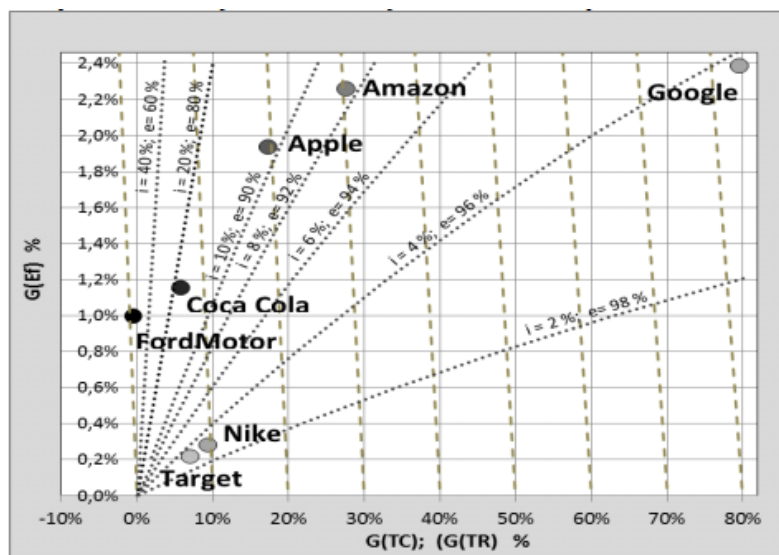


Рисунок 12- Сравнение динамик интенсивности роста американских компаний при использовании стратегического контроллинга [27]

Видно из рисунка 12, что самые высокие результаты достигла компания Google (84%), далее идет Amazon (30%), Apple (20%), Nike(10%), Target (7%) и Coca-Cola (7%), Ford Motor достиг наименьших результатов (0,5%). "Основная причина такого отставания Ford Motor заключается в том, что рост Ford Motor в основном был достигнут благодаря интенсивным факторам. В данном случае, можно отметить, что достижения наиболее высоких результатов Ford Motor может достигнуть если в своей стратегии будет использовать и делать акцент на интенсивные факторы",- Павел Ваврош. В результате использования стратегического контроллинга предприятия улучшили свои показатели по сравнению с закладываемыми значениями (Таблица 7).

Таблица 7 Анализ опыта применения стратегического контроллинга на зарубежных предприятиях [27]

Организация	Год внедрения стратегического контроллинга	Результаты после применения инструментов стратегического контроллинга
Google	2011	Выручка Google от продажи рекламы в июле-сентябре по сравнению с третьим кварталом 2016 года выросла на 21% до \$24,1 млрд. Это 88% от общей выручки компании [28] .
Amazon		За прошедший квартал, завершившийся 31 марта, доход Amazon составил \$35,714 млрд, что выше на 22,6% результата прошлого года за аналогичный период (\$29,128 млрд) [29] .
Apple		Акции Apple на предварительных торгах выросли на 3 % [30] .
Nike		Чистая выручка Nike за этот период выросла сразу на 13%, как следует из представленной отчетности. Особенно успешными для компании стали результаты четвертого квартала, когда в годовом выражении чистая прибыль выросла сразу на 19% [31]
Coca-Cola		Заключение новых соглашений по франчайзингу с компаниями в Северной Америке [32].

Таким образом, система показателей контроллинга для промышленных предприятий является инструментом всесторонней комплексной оценки результатов деятельности, дающим возможность не только количественно охарактеризовать и оценить сложившуюся ситуацию, но и выявить факторы ее возникновения, а также выполнить структурно-логический анализ этих факторов. В связи с отсутствием в настоящее время у национальных промышленных предприятий подобных систем показателей целесообразно проанализировать существующие концепции и обосновать выбор наиболее оптимальной системы для использования российскими промышленными организациями, а также разработать методические подходы к ее внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теория и практика управления за последние десятилетия аккумулировала и создала множество инструментов, подходов, концепций и способов, позволяющих повысить эффективность управления деятельностью предпринимательских структур. Менеджмент предприятий, как правило, проявляет высокую заинтересованность к внедрению и использованию различного управленческого инструментария, позволяющего успешно решать поставленные задачи и достигать намеченных целей. Вместе с тем, для успешного применения новых инструментов, подходов, концепций и способов управления с целью повышения эффективности управления конкретной предпринимательской структурой требуется их адаптация с учетом специфики деятельности данной предпринимательской структуры, ее системы управления и принятых в ней стратегических ориентиров.

Одним из востребованных в последнее время во всем мире управленческих инструментов, направленных на обеспечения повышения эффективности управления деятельностью предпринимательской структуры, является стратегический контроллинг.

Зарубежные предприятия активно применяют данный инструмент на практике, благодаря чему занимают лидирующие позиции на мировых рынках. Однако как показал анализ, на промышленных предприятиях России до сих пор нет единой, четко сформулированной и обоснованной концепции формирования и развития стратегического контроллинга со стороны топ-менеджмента организаций. Задействованы лишь отдельные его элементы - информация, знания, контроль, управленческий учет, профессиональный уровень исполнителей и т.п. Это существенно тормозит внедрение и использование потенциала стратегического контроллинга в систему управления и хозяйственную практику экономических субъектов.

В ходе выполнения магистерской диссертации был разработан и проанализирован алгоритм оценка состояния внутренней и внешней среды

организации с использованием современных научных методов анализа, это позволило:

- разработать систему показателей для оценки уровня конкурентоспособности предприятия;
- составить алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия;
- выполнить оценку потенциального уровня конкурентоспособности предприятия;
- предложить варианты корректировки стратегии для повышения уровня конкурентоспособности с оценкой их эффективности и затрат.

В первой главе магистерской диссертации проанализированы существующие подходы к понятию "стратегический контроллинг" и определены зоны современного состояния научной проблемы понятия "стратегического контроллинга", в которых авторы не делают акцент на вопрос повышения конкурентоспособности за счет данного инструмента. Произведен анализ теоретических подходов к адаптации и развитию механизма стратегического контроллинга в менеджменте предприятий и анализ практики применения механизма стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятий, чем и доказана актуальность темы исследования.

Во второй главе произведена оценка тенденций и перспектив развития Красноярского края, факторов и условий определяющих конкурентные позиции отраслевых предприятий, в ходе которой выявлена актуальность повышения конкурентоспособности существующих промышленных предприятия для региона. Далее произведена оценка состояния и проблем механизма стратегического контроллинга на предприятиях Красноярского края, в ходе которой был предложен авторский подход к анализу состояния и проблем реализации механизма стратегического контроллинга на предприятии в виде пошагового алгоритма. На основании оценки красноярских промышленных предприятий с помощью разработанного алгоритма было проведено обоснование и выбор направлений совершенствования механизма

стратегического контроллинга, с оценкой условий его адаптации в системе стратегического менеджмента предприятия.

В третьей главе исследования для оценки механизма стратегического контроллинга был определен разработан методический подход к оценке уровня конкурентоспособности предприятия, в основу которого были заложены разноплановые частные показатели, которые в большей степени способны оценить конкурентоспособность предприятия. Так как любое внедрение новшеств на предприятии предполагает за собой затраты, то в пункте 3.2 была произведена оценка затрат и выбор варианта реализации механизма стратегического контроллинга в систему стратегического управления предприятием. В ходе которой определили, что механизм стратегического контроллинга выгоднее реализовывать через создание нового структурного подразделения в системе управления предприятием. В дальнейшем на основании укрупненных расчетов будущих финансовых показателей компании оценена эффективность влияния предложенных изменений в механизме стратегического контроллинга на уровень конкурентоспособности предприятия.

Предложенные в работе варианты наращивания уровня конкурентоспособности оценены с экономической точки зрения:

- создание программы "Эксклюзивный холодильник", с помощью которого можно сконструировать собственный холодильник с последующим производством;

- частичная реализация программы "Импортозамещения" комплектующих холодильного оборудования с целью минимизации издержек.

Как показали расчеты на настоящий момент более целесообразен второй вариант. Подтверждается данный факт расчетом показателей эффективности, предложенный вариант является выгодным для предприятия, поскольку окупается за 1 год и 7 месяцев, причем при достаточно высокой норме доходности -1,98. Корректировка является менее рискованной, учитывающей

все возможные риски, которые могут произойти в экономике, поскольку внутренняя норма доходности больше нормы дисконта на 36,19%.

ОАО "КЗХ" Бирюса" не только окупает затраты внедрения механизма стратегического контроллинга предприятия, но и может достичь более высоких финансовых результатов.

Таким образом можно сказать, что механизм стратегического контроллинга является инновационным способом стратегического управления, позволяющим не только полностью соответствовать имеющийся экономической действительности, но и ориентировать организацию на сценарии будущего развития событий. Наилучшим способом измерения эффективности менеджмента и работы предприятия является оценка, анализ и отслеживание изменения уровня конкурентоспособности предприятия.

Из вышеизложенного ясно, что механизм стратегического контроллинга может стать надежной информационно-аналитической поддержкой руководящего органа в системе управления конкурентоспособностью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Рудычев, А.А. Стратегический контроллинг и конкурентоспособность предприятия / А.А. Рудычев // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки .- 2015 .- №5 .- С. 130-134.

2 Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент обеспечения стабильности организации в период кризиса / Н.Г. Круссер // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета.- 2014.- №3.- С.140-144

3 Шешукова, Т. Г. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие / Т. Г. Шешукова, Е. Л. Гуляева. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008. – 176 с

4 Колосовский Н.Н. Теория экономического районирования. М.: Мысль. 1969. С.15.

5 Баталов Д. А. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга // Научный журнал КубГАУ, №67(03), 2011 года

6 Романова М.М. Инструменты стратегического контроллинга на промышленных предприятиях: дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Романова Марина Михайловна. - Нижний Новгород .- 2013 .- 190 с.

7 Филатова, В. А. Роль стратегического контроллинга в системе антикризисного управления / В.А. Филатова // Актуальные вопросы экономических наук .- 2011.- №23.- С/ 46-49.

8 Васильев, П.Л. Контроллинг как основа управленческих решений на промышленных предприятиях / П.Л. Васильев // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета.- 2013.- №5 (49).- С. 55-58.

9 Фалько С.Г. Контроллинг на малых и средних предприятиях / С. Г. Фалько // Сборник научных трудов IV международного конгресса по контроллингу.- Москва .- 2014

10 Васильева З. А., Назаревич А. В. Принципы контроллинга производственной деятельности малых и средних предприятий машиностроения // Вестник СибГУ им. М.Ф. Решетнева. 2013. №2 (48). С.244-249

11 Алексеенко, А.М. Понятие контроллинга для управления предприятием в современных условиях / А.М. Алексеенко // Научный журнал КубГАУ .- 2013 .- №94 .- С. 20-29.

12 Васильев, П.Л. Механизм стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятия / П.Л. Васильев // Современные исследования социальных проблем .- 2014 .- №36 .- С. 66-70.

13 Лазарева, Е.Г. Balanced Scorecard как инструмент стратегического контроллинга / Е.Г. Лазарева // Финансовый менеджмент .-2015 .- №6 .- С. 33-36.

14 Задорнов, К.С. Развитие методических подходов к формированию системы контроллинга на промышленных предприятиях: дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Задорнов Константин Сергеевич .- Москва .- 2016 .- 137 с.

15 Иванов, А.А. Системы оценочных показателей стратегического и оперативного контроллинга / А.А. Иванов // Известия УрГЭУ .- №3 .- 2014.- С.25-31.

16 Трищенко, О.А. Применение логико-дедуктивных систем показателей для оценки результативности деятельности предприятий / О.А Трищенко // Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетмана .- №8 .- 2013 .- С. 196-199

17 Задорнов, К.С. Развитие методических подходов к формированию системы контроллинга на промышленных предприятиях: дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Задорнов Константин Сергеевич .- Москва .- 2016 .- 137 с.

18 Сочеев, А. Г. Стратегический контроллинг в разрезе торговой политики на примере ООО "Эльдорадо" : дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Сочеев Анатолий Григорьевич .- Москва .- 2014 .- 188 с.

19 Ляпунова, А.Н. Контроллинг в системе планирования на предприятии (на примере ОАО ХК "Мебель Черноземья") / А.Н. Ляпунова // Финансовый менеджмент .- 2013 .- №11 .- С. 45-47.

20 Щебрин А.А. Внедрение стратегического контроллинга на предприятии на примере ОАО "АвтоВАЗ" / А.А. Щебрин // Экономика региона .- 2014 .- №2 .- С.11-16.

21 Ашихмин А.С. Внедрение системы стратегического контроллинга на примере ООО "Берегиня" / А.С. Ашихмин // Экономика региона .- 2013 .- №5 .- С.21-36.

22 Луцук А.А. Стратегический контроллинг: адаптация, применение и результат (на примере ОАО "Чувашагрохимсервис") / А.А. Луцук // Мир промышленности .- 2012 .- №22 .- С. 40-45

23 Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг / Ю.П. Анискин // Успешный менеджмент .- 2015.- С. 216.

24 Матвеев, В.С. Разработка организационно-экономических методов и моделей управления промышленным предприятием на основе системы параметрического контроллинга : дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Матвеев Владимир Сергеевич.- Москва .- 2014 .- 220 с.

25 Сидоренко, Е.В. Развитие методического обеспечения контроллинга затрат на предприятиях магистрального транспорта газа : дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Сидоренко Евгения Валерьевна .- Тюмень .- 2015 .- 160 с.

26 Жилина Н.Н., Загидуллина Т.С. Зарубежные модели контроллинга и возможности их применения в России // Международный бухгалтерский учет. 2011. №36. С.62-66

27 Vavrosh P. Controlling instruments for determining innovative development of the company allow to create conditions for effective optimization input quantities

// P. Vavrosh // Controlling in SMEs – Beyond Numbers .- NP —Association of Controlling, Moscow.- 2014

28 Investing.com [Электронный ресурс] : информационный сайт .- Москва, 2017 .- Режим доступа: <https://ru.investing.com/analysis/amazon-200186170>

29 Ppc. World [Электронный ресурс] : информационный сайт .- Москва, 2017 .- Режим доступа: <https://ppc.world/news/vyruchka-google-ot-prodazhi-reklamy-vyroslo-na-21/>

30 AppleInsider.ru World [Электронный ресурс] : информационный сайт .- Москва, 2017 .- Режим доступа: <https://appleinsider.ru/iphone/glavnoe-otchet-apple-za-pervyj-kvartal-2017-goda.html>

31 Экономика сегодня [Электронный ресурс] : информационный сайт .- Москва, 2017 .- Режим доступа: <https://rueconomics.ru/257616-chistaya-vyruchka-nike-po-itogam-finansovogo-goda-kompanii-sostavila-13>

32 Atameken Business Channel [Электронный ресурс] : информационный сайт .- Москва, 2017 .- Режим доступа: <http://abctv.kz/ru/last/chistaya-pribyl-coca-cola-v-i-polugodii-2017-g-sokratilas-n>

33 Ушанова И.С. Тенденции и краткосрочный прогноз развития промышленности Красноярского края / И.С. Ушанова // Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнева .- Красноярск .- 2011 .- С.798-799.

34 Банк Городов [Электронный ресурс] : информационный сайт по всем городам России .- Москва, 2017 .- Режим доступа: <http://www.bankgorodov.ru/region/krasnoyarskii>

35 Социально-экономическое положение Красноярского края / Росстат Красноярского края // Доклад, № 1.37.1 .- Красноярск .- 2016.

36 Русских О.И. Анализ внешнеэкономической деятельности красноярского края с позиции обеспечения экономической безопасности региона / Русских О.И., Руйга И.Р. // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ) .- № 10 (19) .- 2015

37 Инвестиционный портал "Красноярский край" [Электронный ресурс] : инвестиционный портал.- Красноярск, 2017 .- Режим доступа: <http://krskinvest.ru/pages/home>

38 Официальный сайт АО "Красноярский машиностроительный завод" [Электронный ресурс] : информационный сайт.- Красноярск, 2017 .- Режим доступа: <http://www.krasnsm.com/Files/3025-2016.pdf>

39 Официальный сайт ООО "Норильскникельремонт" [Электронный ресурс] : информационный сайт.- Красноярск, 2017 .- Режим доступа: https://e-ecolog.ru/buh/2016/2457061937#fin_result

40 Официальный сайт АО "Красноярский электровагоноремонтный завод" [Электронный ресурс] : информационный сайт.- Красноярск, 2017 .- Режим доступа: <https://e-ecolog.ru/buh/2016/2460083169>

41 Официальный сайт ОАО "Красноярская судостроительная верфь" [Электронный ресурс] : информационный сайт.- Красноярск, 2017 .- Режим доступа: <https://refdb.ru/look/2748374-pall.html>

42 Официальный сайт ООО "Литейно-механический завод СКАД" [Электронный ресурс] : информационный сайт.- Дивногорск, 2017 .- Режим доступа: <https://www.k-agent.ru/catalog/2465072918-1022402468615>

43 Официальный сайт ОАО "Красноярский завод холодильников "Бирюса" [Электронный ресурс] : информационный сайт.- Красноярск, 2017 .- Режим доступа: <https://www.k-agent.ru/catalog/2451000695-1022402060878>

44 Главные экспортные мероприятия 2018 года [Электронный ресурс] : информационный сайт.- Москва, 2017 .- Режим доступа: <http://www.rusexporter.ru/research/region/detail/4569/>

45 Старикова Г. В. Анализ внешнеэкономической деятельности Красноярского края: проблемы и перспективы развития // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 881-884.

46 Путеводитель по бюджету Красноярского края [Электронный ресурс] : информационный сайт.- Москва, 2017 .- Режим доступа: <http://www.sobranie.info/files/719093076170616.pdf>

47 Красноярский край [Электронный ресурс] : информационный портал.- Красноярск, 2017 .- Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/2030/plan>

48 База данных "Контрагент", "Индезит Интернэшнл" [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 2006-2018.-Режим доступа: <http://www.k-agent.ru/catalog/4823005682-1024840840606>

49 Finanz, Bosch [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 1999-2018.-Режим доступа: <http://www.finanz.ru/balans/Bosch>

50 Finanz, LG [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 1999-2018.-Режим доступа: http://www.finanz.ru/balans/LGL_Group

51 База данных "Контрагент", ООО «Завод «Океан» [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 2006-2018.-Режим доступа: <http://www.k-agent.ru/catalog/5614018560-1045609350203>

52 База данных "Контрагент", ООО «Орский завод холодильников» [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 2006-2018.-Режим доступа: <http://orskiy-zavod-holodilnikov.pulscen.ru/>

53 Каталог организаций [Электронный ресурс]: информационный сайт. - Москва .- 2018 .- Режим доступа: <http://www.list-org.com/company/28089>

54 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: информационный сайт. - Москва .- 2018 .- Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/world16.pdf

55 Новостной сайт ОАО «КЗХ «Бирюса» [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Красноярск, 2006-2018.-Режим доступа: <http://www.biryusa.ru/news.php?id=52>

56 Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг. - М.: Дело и Сервис, 2003. - 192 с.

57 Поршнева, З.П. Управление организацией / под ред. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 1998. -- 669 с.

58 Гусева, И.Б. Методологические основы формирования контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дисс. ... доктора экон. наук. – Нижний Новгород, 2008. – С.27.

59 Сюзева, О.В. Организационно-методическое обеспечение формирования и развития контроллинга в промышленных организациях: автореферат дисс... канд. экон. наук. – М., 2010.

60 Осташкин, М.А. Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур : дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Осташкин Михаил Александрович .- Москва .- 2013 .- 170 с.

61 Подборнова Е.С. Организационно-экономические направления развития конкурентоспособности промышленных предприятий: на примере автомобилестроения: дис ... канд.экон. наук - Самара, 2012.

62 Толкачев Д.О. Использование метода главных компонент для оценки конкурентоспособности машиностроительных предприятий. Маркетинг и менеджмент инноваций. -2013. № 4.- С.219-227.

63 Захарченко В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия / В.И. Захарченко // Машиностроитель. 1999. № 1.

64 Воронов А.А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий / А.А. Воронов // Машиностроитель. 2000. № 12. С. 27-29.

65 Финансовый анализ [Электронный ресурс] информационный сайт.- Москва, 2017 .- Режим доступа: <http://finzz.ru/ekonomicheskaya-dobavlennaya-stoimost-eva.html>

66 Торонин С.А. Основные подходы к оценке деловой репутации в финансов / С.А. Торонин // Гуманитарные и экономические науки.- 2016.- № 2 (8).- С. - 87-90.

67 Ласкина Л.Ю. Темп устойчивого роста как элемент финансовой устойчивости // Л.Ю. Ласкина // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент», 2013. - №2. [Электронный ресурс]: <http://www.economics.ihbt.ifmo.ru>

68 Гребенников В. Ф. Оценка связи между показателями осведомленности / вовлеченности и долей рынка // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки.- 2015.- №3.

69 Молодой ученый [Электронный ресурс] информационный сайт.- Москва, 2017 .- Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/113/28810/>

70 Ключникова Е.В. Методические подходы к расчету интегрального показателя, методы ранжирования / Е.В. Ключникова // Электронный научно-практический журнал «ИнноЦентр».- № 1(10) .- 2016.

71 Баланс компании Indesit [Электронный ресурс] информационный сайт.- Москва, 2017 .- Режим доступа: <https://ru.investing.com/equities/indesit-co-spa-rnc-balance-sheet>

72 Энциклопедия экономики [Электронный ресурс] информационный сайт.- Москва, 2017 .- Режим доступа: https://studopedia.ru/4_133239_raschet-chislennosti-personala-na-osnove-normi-vremeni.html

73 ИКЕЯ- официальный магазин мебели с доставкой [Электронный ресурс]: информационный сайт компании .- Москва, 2017 .- Режим доступа: <https://www.ikea.com/ru/ru/>

74 Regular economic [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 2013-2016.-Режим доступа: <http://www.regulareconomic.ru/regecs-421-1.html>

75 Льготный эксперт [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 2013-2016.-Режим доступа: <http://lgoty-expert.ru/posobiya/rajonnye-koefficienty/>

76 Базовые и текущие часовые тарифные ставки, установленные с учетом фонда оплаты труда одного рабочего основного производства и одного рабочего, обслуживающего машины и механизмы .- Введ. 10.01.2015.-Москва: Стандартинформ, 2015.-С. 2

77 Большая энциклопедия экономики [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 2013-2016.-Режим доступа: <http://www.ngpedia.ru/id260573p1.html>

78 ООО Энергия (Электрические тепловые нагрузки и потребление в промышленности) [Электронный ресурс]: официальный сайт компании.- Москва, 2016.-Режим доступа: <http://energia63.ru/node/126>

79 Экономика России [Электронный ресурс]: официальный сайт компании.- Москва, 2016.-Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/11175>

80 Сервер раскрытия информации ОАО "КЗХ "Бирюса" [Электронный ресурс]: информационный сайт .- Москва, 2018.-Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1349543>

81 Пахомова Е.С. Исследование подходов к оценке экономической эффективности инновационно -инвестиционных проектов создания промышленных предприятий/ Е.С. Пахомова// Актуальны проблемы экономического развития.-2014.-№3.-С.205-210

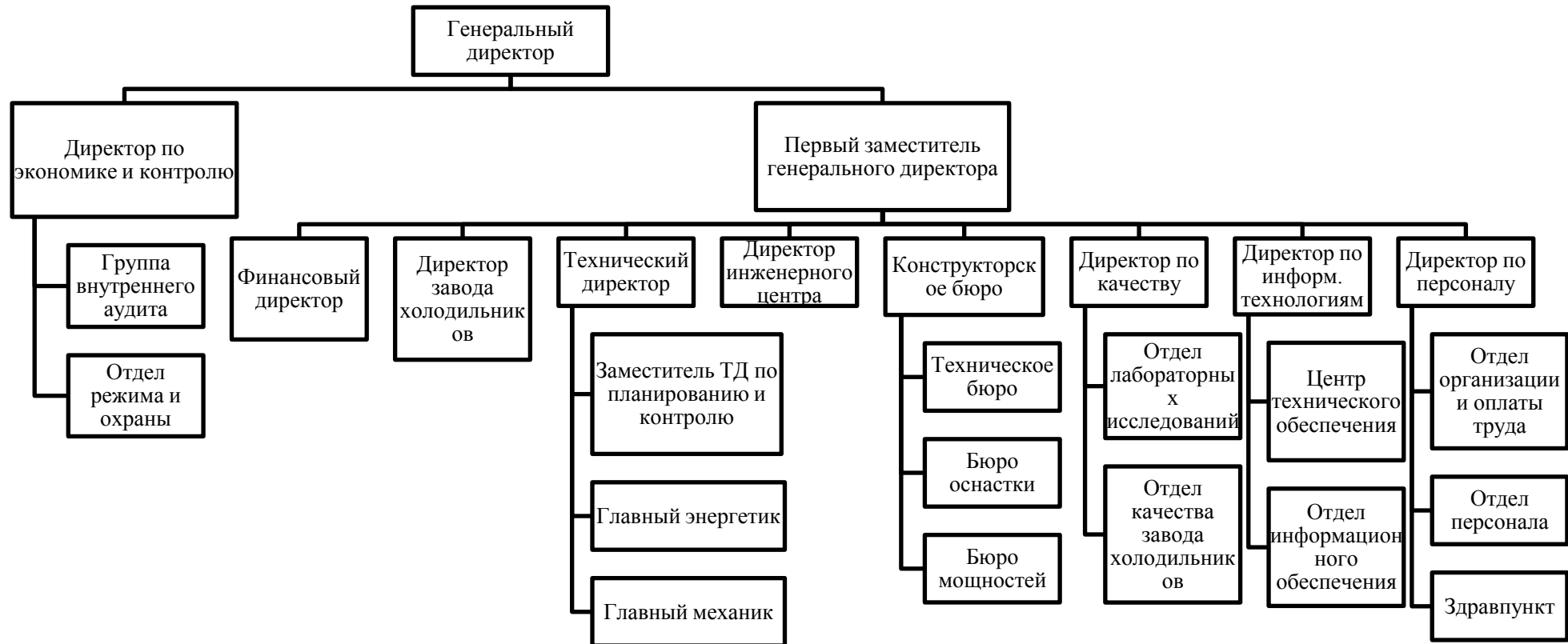
82 Финансовый директор (Ставка и коэффициент дисконтирования) [Электронный ресурс]: информационный сайт.- Москва, 2016.-Режим доступа: <http://fd.ru/articles/1716-red-stavka-i-koeffitsient-diskontirovaniya-raschet-po-formule>

83 Банк России (Ставка рефинансирования Центрального банка Российской Федерации) [Электронный ресурс]: банк России.- Москва, 2000-2016.-Режим доступа: <http://www.cbr.ru/.htm>

84 Электронный журнал по финансам и инвестициям информационный сайт.- Москва, 2010-2016.-Режим доступа: <http://finzz.ru/chistyj-diskontirovannyj-doxod-npv-raschet.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ОАО "КЗХ "Бирюса"



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерская (финансовая) отчетность ОАО "КЗХ "Бирюса на 31.12.2016

ГОД

Бухгалтерский баланс на 31.12.2016

	Форма по ОКУД	Коды
	Дата	0710001
Организация: Открытое акционерное общество «Красноярский завод холодильников «Бирюса»	по ОКПО	31.12.2016
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	07550181
Вид деятельности: Производство бытовых электрических приборов	по ОКВЭД	2451000695
Организационно-правовая форма / форма собственности: открытое акционерное общество / Совместная частная и иностранная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	27.51
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	47 / 34
Местонахождение (адрес): 660037 Российская Федерация, Красноярский край город Красноярск, проспект им. газеты Красноярский рабочий 29		384

Пояснения	АКТИВ	Код строки	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2015 г.	На 31.12.2014 г.
1	2	3	4	5	6
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	116	167	244
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	446 054	377 449	408 922
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	106 218	82 589	85 639
	Финансовые вложения	1170	9 033	9 033	9 035
	Отложенные налоговые активы	1180	11 903	7 753	11 524
	Прочие внеоборотные активы	1190	37 694	126 447	53 846
	ИТОГО по разделу I	1100	611 018	603 438	569 210
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	1 134 216	709 427	418 950
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 070	2 374	363
	Дебиторская задолженность	1230	405 284	398 671	620 740

47

	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	383	383	511
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	51 995	1 691	74 998
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	ИТОГО по разделу II	1200	1 592 948	1 112 546	1 115 562
	БАЛАНС (актив)	1600	2 203 966	1 715 984	1 684 772

Пояснения	ПАССИВ	Код строки	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2015 г.	На 31.12.2014 г.
1	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	201 400	201 400	201 400
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	101 063	101 365	101 584
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	20 140	19 562	19 445
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	475 187	345 836	262 314
	ИТОГО по разделу III	1300	797 790	668 163	584 743
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	281 000	450 000	700 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	56 172	41 204	36 574
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	ИТОГО по разделу IV	1400	337 172	491 204	736 574
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	91 500	204 737	60 210
	Кредиторская задолженность	1520	882 125	252 411	280 700
	Доходы будущих периодов	1530	70 976	74 538	
	Оценочные обязательства	1540	24 403	24 931	22 545
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	ИТОГО по разделу V	1500	1 069 004	556 617	363 455
	БАЛАНС (пассив)	1700	2 203 966	1 715 984	1 684 772